



## Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Elektronik di Kawasan Industri Jababeka Bekasi

Holong Saor Nababan\*

Politeknik Gunakarya Indonesia, Jl.Cut Mutia Blok D No 24 Bekasi Jawa Barat Indonesia 17114

holongnababan@gmail.com

\*Corresponding author

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v8i2.19476>

### Informasi Artikel

Tanggal masuk	17 Januari 2023
Tanggal revisi	12 Sept 2023
Tanggal diterima	11 Okt 2023

### Abstract

**Research aim:** This study aims to find out, 1) the effect of transformational leadership, competence, and compensation on job satisfaction, and 2) the effect of transformational leadership, competence, compensation, and job satisfaction on performance.

**Design/Method/Approach:** This type of research is quantitative. This study uses a survey approach that describes current conditions and answers questions about the characteristics of variables and the influence between variables. The sample selection was carried out by proportionate random sampling technique against 13 companies with 2.758 employees and a sample of 349. The analysis model used Structural Equation Modeling (SEM).

**Research Findings:** The results of the analysis found that transformational leadership, competence, and compensation have a positive and significant effect on job satisfaction. Transformational leadership, competence, compensation, and job satisfaction positively and significantly affect employee performance.

**Theoretical Contribution / Originality:** The results of this study enrich the theory of transformational leadership, especially in electronic companies. The results of this study also enrich the discussion of both concepts and theories of competence, compensation policies measuring job satisfaction, and performance in electronic companies.

**Practitioner/Policy implication:** The results of this study as a basis for decision-making for stakeholders that the transformational leadership model is very appropriate to be applied to increase job satisfaction and employee performance to increase job satisfaction and employee performance. Increased competence and compensation will increase job satisfaction and employee performance. Employee job satisfaction will improve the performance of electronic companies. By implementing transformational leadership, and paying attention to competence, compensation, and job satisfaction, problems that occur specifically related to very high employee movement can be resolved properly.

**Research Limitations:** This study has limitations. The research sample is an electronic company in the Jababeka Bekasi Industrial Estate, and it cannot describe the general characteristics of other companies, regions, or countries.

**Keywords:** Transformational Leadership, Competence, Compensation, Job Satisfaction, Performance

### Abstrak

**Tujuan penelitian:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, 1) pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, dan 2) pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

**Desain/Metode/Pendekatan:** Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan survei yang menggambarkan kondisi saat ini dan menjawab pertanyaan tentang karakteristik variabel



dan pengaruh antar variabel. Pemilihan sampel dilakukan dengan prosedur penarikan secara acak proporsional (*proportionate random sampling technique*) terhadap 13 perusahaan dengan jumlah karyawan 2.758 orang dan sampel 349 orang. Model analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM).

**Temuan Penelitian:** Hasil analisis menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kontribusi Teoritis/ Orisinalitas:** Hasil penelitian ini memperkaya teori kepemimpinan transformasional khususnya pada perusahaan elektronik. Hasil penelitian ini juga memperkaya pembahasan baik konsep dan teori kompetensi, kebijakan kompensasi pengukuran kepuasan kerja dan kinerja pada perusahaan elektronik.

**Implikasi Praktis:** Hasil penelitian ini sebagai dasar pengambilan keputusan bagi pemangku kepentingan bahwa model kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Peningkatan kompetensi dan kompensasi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya. Kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan kinerja perusahaan elektronik. Dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, memperhatikan kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja maka permasalahan yang terjadi secara khusus yang berhubungan dengan perpindahan karyawan yang sangat tinggi dapat teratasi dengan baik.

**Keterbatasan Penelitian:** Penelitian ini memiliki keterbatasan, sampel penelitian adalah perusahaan elektronik di Kawasan Industri Jababeka Bekasi, dapat tidak menggambarkan karakteristik secara umum di perusahaan atau daerah atau negara lain.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja

## Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset penting suatu organisasi. SDM meliputi jumlah karyawan, keterampilan, pengalaman, motivasi dan budaya kerja yang dimiliki organisasi [1]. Kapabilitas mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengoptimalkan potensi SDM. Peran SDM akan menentukan dinamika suatu organisasi. Pemberdayaan SDM dilihat dari kinerja organisasi secara berkala. Kinerja adalah keberhasilan melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi [2].

Hasil survei peneliti dan laporan tahunan pada 13 perusahaan elektronik di Kawasan Industri Jababeka Bekasi, frekuensi perpindahan kerja karyawan tetap cukup tinggi. Data perpindahan kerja tahun 2018, 2019, 2020 dan tahun 2021 terdapat perpindahan karyawan yang cukup signifikan. Perpindahan tahun 2018 berjumlah 227 orang, 2019 berjumlah 265 orang dan 2020 berjumlah 183 orang dan tahun 2021 berjumlah 210 orang. Perpindahan ini sangat mengganggu produksi yang berimplikasi pada kinerja. Hal ini menjadi permasalahan serius dalam perusahaan elektronik, jika semakin lama karyawan bekerja di bagian yang sama, maka karyawan akan semakin mampu, teliti, cepat dalam bekerja. Perusahaan elektronik membutuhkan karyawan yang memiliki pengalaman, kecepatan, dan ketelitian yang sangat tinggi. Dengan melihat kasus ini,



banyak faktor yang menjadi kajian permasalahan ini khususnya yang berhubungan dengan kompensasi, kompetensi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja, lingkungan kerja dan lain-lain.

Penelitian sebelumnya pada perusahaan manufaktur, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap produktifitas [3]. Pada perusahaan distributor elektronika Vivo; kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan [4]. Pada perusahaan jasa, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja [5]. Hasil penelitian pada sektor jasa, kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan [6, 7, 8]. Berdasarkan penelusuran peneliti, belum ada penelitian pada perusahaan elektronik pada suatu kawasan industri. Penelitian ini menjadi menarik untuk dibahas selanjutnya. Penelitian ini akan menghasilkan temuan baru dengan menganalisis variabel kepemimpinan transformasional, kompetensi, kepuasan kerja, kompensasi dan kinerja. Variabel-variabel ini diduga menjadi penyebab perpindahan karyawan. Sebagai dasar pemikiran untuk membangun hipotesis, dipaparkan konsep dasar setiap variabel.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai hasil yang optimal [2,9,10]. Tiga fungsi yang menjadi ciri organisasi yang menerapkan kepemimpinan transformasional, pemimpin; a) meningkatkan kesadaran bawahan akan pentingnya tugas mereka dan pentingnya berkinerja baik; b) membuat bawahan sadar akan kebutuhan mereka untuk pertumbuhan pribadi, pengembangan, dan pencapaian tujuan; c) memotivasi bawahan mereka untuk bekerja demi kebaikan organisasi dan kebaikan mereka sendiri [11]. Disamping itu juga ada empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal/kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual [12]. Karyawan yang merasa dihargai dan dimotivasi pimpinan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja [13].

$H_1$  : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja

Setiap karyawan seharusnya memiliki kompetensi pada bidangnya. Kompetensi adalah bakat pribadi atau kemampuan kerja yang dimiliki seseorang [14]. Lima karakteristik yang membentuk kompetensi; pengetahuan, keterampilan, konsep diri, karakteristik pribadi, motif (emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan) [16]. Kompetensi berdasarkan jenisnya; kompetensi kognitif, kompetensi perilaku dan kompetensi kinerja. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki individu, maka semakin merasakan adanya kepuasan dalam bekerja, kompetensi ini juga menjadi pertimbangan utama dalam penetapan besarnya kompensasi [17].

$H_2$  : Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kompensasi menjadi pertimbangan utama bagi karyawan. Kompensasi adalah imbalan uang yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas pekerjaannya [18]. Kompensasi merujuk pada seluruh pembayaran gaji atau upah dan komoditas yang digunakan sebagai imbalan bagi karyawan. Kompensasi yang layak adalah hadiah ekstrinsik universal dan menjadi perhatian khusus suatu organisasi [19]. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dari waktu ke waktu [22].

$H_3$  : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional yang menginspirasi, panutan, mendorong karyawan menjadi kreatif dan tercipta kepedulian yang tulus para bawahan dalam melakukan pekerjaannya. Kinerja adalah nilai dari perilaku karyawan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi



[25, 26]. Indikator penilaian kinerja yaitu hasil kerja individu, perilaku, dan karakter individu [27]. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [24] [28].

H<sub>4</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan

Penilaian kinerja sering melihat kompetensi SDM yang dimiliki organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi, maka kinerja akan meningkat [29]. Dengan memiliki kompetensi, akan mampu melakukan suatu pekerjaan melebihi yang diharapkan. Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan. Kinerja berbasis kompetensi yaitu pekerjaan berdasarkan persyaratan tertentu yang memiliki kemampuan untuk pekerjaan tersebut, dan kompetensi yang dimiliki akan memengaruhi kinerjanya [30]

H<sub>5</sub> : Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan

Pembayaran gaji karyawan berdasarkan jumlah yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan [31]. Besarnya kompensasi adalah salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan prestasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan akan membayarkan kompensasi berupa gaji atau upah berdasarkan kinerjanya [14] Kompensasi berdampak positif pada kinerja perusahaan [32].

H<sub>6</sub> : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang [26, 33, 34]. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami perasaan positif pada pekerjaannya atau sebaliknya, karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah mengalami perasaan negatif pada pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan penilaian perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya. [35]. Karyawan yang mengalami kepuasan kerja pada pekerjaannya, akan meningkatkan kinerjanya [26].

H<sub>7</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan

### **Pernyataan Masalah Penelitian**

Tingginya perpindahan karyawan pada 13 perusahaan elektronik menjadi pemasalahan yang dihadapi manajemen perusahaan dan perpindahan tersebut berpengaruh pada kinerja perusahaan. Berdasarkan kajian teori, faktor-faktor yang menyebabkan kejadian tersebut diduga karena faktor kepemimpinan, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja serta kinerja. Oleh karena itu permasalahan tersebut perlu dilakukan analisis faktor kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Permasalahan selanjutnya melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, kompetensi terhadap kinerja, kompensasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi, kompensasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan elektronik di Kawasan Industri Jababeka Bekasi Jawa Barat.

### **Metode**



Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Strategi penelitian kuantitatif merupakan survei dan eksperimen [36]. Penelitian ini menggunakan pendekatan survei dengan berusaha memaparkan secara kuantitatif, sikap atau opini dari suatu populasi tertentu dengan meneliti sampel dari populasi. Metode survei menggambarkan kondisi saat ini dan menjawab pertanyaan tentang karakteristik variabel dan pengaruh antar variabel. Metode penelitian kuantitatif ini sangat cocok pada masalah yang diteliti dengan menganalisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Analisis pola antara variabel bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen dan endogen dengan menggunakan model analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada 13 perusahaan elektronik di Kawasan Industri Jababeka Bekasi, yang berjumlah 2758 orang. Pemilihan sampel dilakukan dengan prosedur penarikan secara acak proporsional (*proportionate random sampling technique*). Instrumen penelitian yaitu kuesioner yang disebarakan kepada 349 karyawan sebagai sampel. Kuesioner didistribusikan secara online menggunakan *google form* kepada karyawan dengan mengajukan pertanyaan atau pernyataan indikator pada setiap variabel. Pengambilan jumlah sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan model Slovin. Pengumpulan data dilakukan 1 Juli 2022 sampai dengan 30 September 2022. Profil sampel pada Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1. Profil Sampel**

Keterangan	Jumlah	Precentage
Laki-Laki	159	45.56
Perempuan	190	54.44
Lama kerja		
0 - 3 tahun	115	32.95
4 - 6 tahun	97	27.79
7- 10 tahun	79	22.64
11 - 13 tahun	30	8.60
Di atas 13 tahun	28	8.02

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2022

Untuk menguji instrumen yang layak digunakan dan mampu menghasilkan data yang akurat, maka dilakukan uji validitas. Suatu pengujian dianggap valid jika dilakukan pengukuran dengan prosedur yang benar [37]. Jika validitas setiap pertanyaan lebih besar dari 0.30, maka butir pertanyaan dianggap sudah valid (38). Pengujian reliabilitas menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 [39]. Keandalan konsistensi harus lebih tinggi dari 0.70, namun dalam penelitian eksplorasi, 0.60 hingga 0.70 dianggap dapat diterima. Variance extract (VE) atau ekstrak variance dengan persyaratan harus memiliki nilai  $VE \geq 5$  atau 0,7 (40).

Untuk menguji hipotesis menggunakan model persamaan struktural atau *Structural Equation Modelling* (SEM). Pengujian dilakukan dengan analisis SEM dengan Linear Structural Relationship (Lisrel) 8.80. Nilai signifikansi (P) dari hasil pengolahan data, kemudian dibandingkan dengan *cut-off value* statistik yang disyaratkan yaitu nilai signifikan (P) < 0,05 dan  $CR \geq 1,96$  [40]. Kriteria pengujian untuk hipotesis 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 jika t hitung  $\geq 1,96$  dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) = 0,05.

## Hasil dan Pembahasan



Pengujian hipotesis penelitian dilakukan pada masing-masing hipotesis secara berurutan mulai dari hipotesis pertama ( $H_1$ ) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja; hipotesis kedua ( $H_2$ ), kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja; hipotesis ketiga ( $H_3$ ), kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja; hipotesis keempat ( $H_4$ ), kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja; hipotesis kelima ( $H_5$ ), kompetensi berpengaruh terhadap kinerja; hipotesis keenam ( $H_6$ ), kompensasi berpengaruh terhadap kinerja; hipotesis kedelapan ( $H_7$ ), kompensasi berpengaruh terhadap kinerja; hipotesis kesembilan ( $H_9$ ), kepemimpinan transformasional, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja.

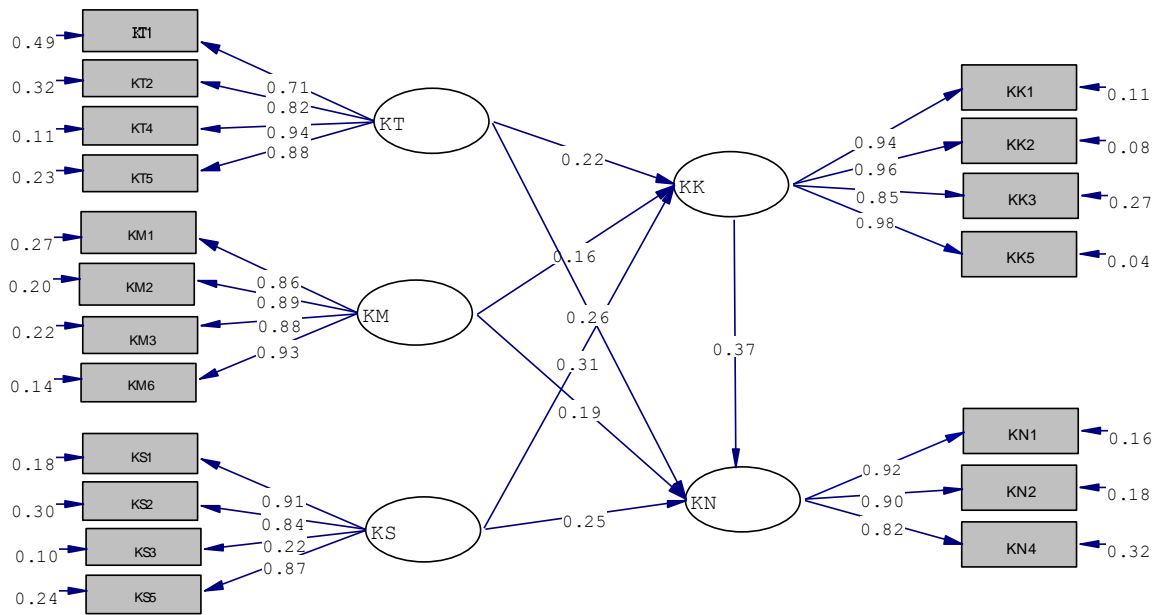
Pada hasil analisis data dengan menggunakan teknik SEM dan software Lisrel 8.80 diperoleh rangkuman ukuran kesesuaian model dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2. Ukuran Kesesuaian Model**

Indikator	Ukuran yang diharapkan	Hasil Estimasi	Kesimpulan
<b>Ukuran Absolute Fit</b>			
GFI	GFI > 0,90	0,97	Good Fit
RMSEA	RMSA < 0.08	0,075	Good Fit
<b>Ukuran Incremental Fit</b>			
NNFI	NNFI > 0,90	0,95	Good Fit
NFI	NFI > 0,90	0,91	Good Fit
AGFI	AGFI > 0,90	0,93	Good Fit
RFI	RFI > 0,90	0,92	Good Fit
IFI	IFI > 0,90	0,94	Good Fit
CFI	CFI > 0,90	0,93	Good Fit

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Tabel 2 menunjukkan seluruh indeks kesesuaian dengan model yang diperoleh memiliki indeks kesesuaian model yang baik (*good fit*). Dengan demikian, dapat dilanjutkan pada analisis Model hybrid (*basic model*) dengan menggunakan Lisrel 8.80 diperoleh dua model *standarized* dan model *t-values*. Model tersebut dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini.



Chi-Square=141.94, df=369, P-value=0.00231, RMSEA=0.051

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

**Gambar 1. Hasil Uji SEM Lisrel 8.80**

Pengujian parameter  $\lambda$  adalah koefisien regresi terstandarisasi (*standardized regression weight*) untuk variabel eksogen maupun endogen, seperti ditunjukkan pada Tabel 3 berikut.

**Tabel 3. Uji Kesesuaian Variabel Model Pengukuran**

Model Pengukuran		Standard Loading Factor	Standard Error (SE)	Nilai $t_{hitung}$	Construct Reliability (CR)	Variance Extract (VE)
Variabel Laten	Var. Manifes					
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh diidealkan (KT1)	0.71	0.055	12.06	0.9534	0.9234
	Motivasi inspiratif (KT2)	0.82	0.048	11.26		
	Stimulasi intelektual (KT4)	0.94	0.031	14.07		
	Pertimbangan individu (KT5)	0.88	0.046	14.24		
Kompetensi	Pengetahuan (KM1)	0.86	0.037	12.17	0.9716	0.9221
	Keterampilan (KM2)	0.89	0.035	11.82		
	Konsep diri (KM3)	0.88	0.039	12.13		
	Karakteristik Pribadi (KM6)	0.93	0.035	14.28		
Kompensasi	Ketentuan undang undang (KS1)	0.91	0.047	14.41	0.9710	0.9627
	Kebijakan kompensasi (KS2)	0.84	0.029	12.25		
	Keadilan (KS3)	0.95	0.033	14.16		
	Penggajian (KS5)	0.87	0.046	14.21		
Kepuasan Kerja	Kesempatan berkembang (KK1)	0.94	0.032	12.17	0.9183	0.9125
	Pekerjaan (KK2)	0.96	0.042	11.16		
	Lingkungan kerja (KK3)	0.85	0.034	11.43		
	Penghasilan (KK5)	0.98	0.059	14.57		
Kinerja	Kuantitas hasil kerja (KN1)	0.92	0.036	11.71	0.9626	0.9632
	Kualitas hasil kerja (KN2)	0.90	0.038	12.56		
	Prestasi kerja (KN4)	0.82	0.029	13.42		

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Pada Tabel 3 di atas, semua sub variabel dalam pembentukan variabel laten eksogen, kepemimpinan transformasional, kompetensi, kompensasi, dan variabel endogen kepuasan kerja dan kinerja memiliki validitas baik. Hal ini ditunjukkan oleh semua sub variabel memiliki *standardized loading factor* (SLF) > 0,05 dan nilai  $t \geq 1,96$  ( $\alpha = 0,05$ ). Seluruh indikator signifikan membentuk variabel laten dan memiliki konstruk reliabilitas yang baik; kepemimpinan transformasional (0.9534), kompetensi (0.9716), kompensasi (0.9710), kepuasan kerja (0,9188) dan kinerja (0.9626).

Selanjutnya pengujian parameter  $\beta$  (*loading factor*/koefisien dimensi) struktural pada model eksogen maupun endogen. Pengujian ini untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel laten dengan variabel laten yang lain. Pengujian parameter  $\beta$  adalah koefisien regresi terstandarisasi (*standardized regression weight*) untuk variabel eksogen maupun endogen seperti yang tertera pada Tabel 4 berikut ini.

**Tabel 4. Uji Kesesuaian Hubungan Antar Variabel**

Model Pengukuran		Koefisien Jalur (Standarized)	Standard Error (SE)	Nilai $t_{hitung}$	Hasil Uji ( $\alpha = 0.05$ )
Variabel Laten Endogen	Variabel Laten Eksogen/endogen				



Kepuasan Kerja (KK)	Kepemimpinan Transformasional	0.22	0.081	2.48	Signifikan
	Kompetensi	0.16	0.072	9.16	Signifikan
	Kompensasi	0.31	0.067	6.92	Signifikan
Kinerja (KN)	Kepemimpinan Transformasional	0.26	0.083	2.57	Signifikan
	Kompetensi	0.19	0.068	6.71	Signifikan
	Kompensasi	0.25	0.091	7.12	Signifikan
	Kepuasan Kerja	0.37	0.172	9.35	Signifikan

Sumber: Path Diagram Gambar 1 Diolah, 2022

Pada Tabel 4 menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional, kompetensi, kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Demikian juga variabel kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, kompetensi, kompensasi terhadap kinerja adalah signifikan. Selanjutnya pengujian hipotesis pada penelitian ini, dirangkum pada Tabel 5 berikut.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Diskripsi	Kriteria Pengujian Hipotesis
H <sub>1</sub>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan kerja	Hipotesis Diterima
H <sub>2</sub>	Kompetensi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Hipotesis Diterima
H <sub>3</sub>	Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Hipotesis Diterima
H <sub>4</sub>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kinerja	Hipotesis Diterima
H <sub>5</sub>	Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja	Hipotesis Diterima
H <sub>6</sub>	Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja	Hipotesis Diterima
H <sub>7</sub>	Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja	Hipotesis Diterima

Sumber: Data sekunder diolah, 2022

Hipotesis pada penelitian ini yaitu pada Tabel 5 di atas, H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> dapat diterima berdasarkan hasil pengujian. Selanjutnya akan dibahas setiap hipotesis berikut ini.

### **Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja**

Hasil pengujian dalam Tabel 5, kepemimpinan transformasional secara signifikan atau positif terhadap kepuasan kerja dimana  $t_{hitung} 2,48 > 1,96$ . Dengan demikian hipotesis 1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang meliputi pengaruh yang diidealkan, memberikan motivasi yang menginspirasi bawahan, memiliki stimulasi intelektual dan pertimbangan individu mampu memberikan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Boamah et al. [13] kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang kuat pada pemberdayaan tempat kerja, dan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan elektri. Temuan Braun [41] bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja baik pada tingkat individu maupun dalam tim. Demikian juga temuan Munir [42], kepemimpinan transformasional menunjukkan sistem yang positif, linier, dan kuat dengan tingkat kepuasan kerja.

### **Kompetensi terhadap Kepuasan kerja**



Pengujian variabel kompetensi terhadap kepuasan kerja dimana  $t_{hitung} 9,16 > 1,96$ , perhitungan ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan atau positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 2 diterima. Semakin tinggi tingkat kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, memiliki konsep dan karakteristik pribadi akan memberikan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan elektronik. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Ko [43], kompetensi profesional secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memprediksi kepercayaan diri dalam pengembangan karier. Demikian juga temuan Lucia-Palacios [44] bahwa pengaruh kompetensi tugas karyawan berpengaruh positif dan menjadi garis terdepan pada kepuasan pelanggan. Temuan dalam penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi sangat berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **Kompensasi terhadap Kepuasan kerja**

Hasil pengujian kompensasi terhadap kepuasan kerja, dimana  $t_{hitung} 6,92 > 1,96$  hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 3 diterima. Dengan kompensasi karyawan meliputi pemberian imbalan yang sesuai dengan ketentuan undang-undang, kebijakan kompensasi yang memadai, memperhatikan faktor keadilan dan pemberian gaji dengan komponen-komponennya akan memberikan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Easton [45] kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Demikian juga temuan Yuen [46] daya tarik imbalan merupakan faktor penentu utama kepuasan kerja. Penelitian ini juga menemukan kompensasi memiliki dampak yang cukup besar pada kepuasan kerja. Peningkatan kompensasi semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja**

Selanjutnya hasil pengujian hipotesis 4 menjelaskan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana  $t_{hitung} 2,57 > 1,96$ . Dengan semakin baik diterapkan model kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan elektronik. Hasil penelitian ini menguatkan temuan Jensen [47] menunjukkan hubungan yang signifikan kepemimpinan transformasional yang meliputi stimulasi intelektual, motivasi inspirasi dan pertimbangan individual berhubungan positif dengan kinerja perusahaan, dan mendukung peran positif kepemimpinan transformasional CEO dalam membentuk kinerja perusahaan. Hasil temuan Ng [48] bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Demikian juga temuan Chen [49] kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja perusahaan yang lebih baik pada tingkat inovasi eksplorasi yang moderat melalui pemanfaatan sumber daya langka perusahaan secara optimal, kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja perusahaan. Kepemimpinan transformasional pada organisasi memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini mempertegas bahwa faktor kepemimpinan transformasional sangat berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

### **Kompetensi terhadap Kinerja**

Pengujian pengaruh kompetensi terhadap kinerja diperoleh  $t_{hitung} 6,71 > 1,96$  artinya hasil pengujian positif dan signifikan. Jadi kompetensi karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Dengan demikian Hipotesis 5 diterima. Jika kompetensi karyawan semakin baik



yang meliputi pengetahuan, keterampilan, memiliki konsep diri, karakteristik pribadi akan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan elektronik. Temuan Liang [50] bahwa variabel kompetensi berkorelasi positif dengan kinerja organisasi. Dilihat dari perspektif posisi kerja, kompetensi manajemen dan non-manajemen, karyawan memiliki efek berbeda pada kinerja organisasi. Kompetensi dari non-manajemen, memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja. Demikian juga temuan Sturm [51] kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, keterikatan kompetensi akan menghasilkan kinerja yang luar biasa seiring dengan waktu. Oleh karena itu temuan penelitian ini memperjelas bahwa kompetensi karyawan berdampak positif pada kinerja karyawan perusahaan elektronik.

### **Kompensasi terhadap Kinerja**

Hasil pengujian pengaruh kompensasi terhadap kinerja adalah signifikan atau positif dimana  $t_{hitung} 7,12 > 1,96$ . Dengan demikian hipotesis 6 diterima. Hasil hipotesis ini menunjukkan bahwa kompensasi yang meliputi pemberian imbal jasa dengan ketentuan undang-undang, adanya kebijakan kompensasi, keadilan serta komponen penggajian memengaruhi secara positif kinerja karyawan perusahaan elektronik. Dengan perbaikan sistem dan peningkatan kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Temuan Ko [43] kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja, peningkatan kompensasi karyawan meningkatkan pertumbuhan pendapatan (profitabilitas). Perusahaan menggunakan kompensasi karyawan sebagai alat manajemen untuk meningkatkan kinerja baik dalam hal pertumbuhan pendapatan jangka pendek maupun jangka panjang. Temuan Harris [52] kompensasi memotivasi kinerja karyawan. Melakukan percobaan dalam lingkungan multidimensi yang berisi dimensi tugas kuantitas dan kualitas, menemukan bahwa efektivitas tambahan dari kompensasi mendorong kuantitas kinerja dan kualitas kinerja. Studi ini memberikan wawasan penting mengenai sifat-sifat kompensasi memengaruhi kinerja. Temuan ini kompensasi karyawan menjadi pertimbangan utama perusahaan elektronika untuk meningkatkan kinerja.

### **Kepuasan kerja terhadap Kinerja**

Pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, diperoleh  $t_{hitung} 9,35 > 1,96$  artinya hasil pengujian signifikan atau positif. Dengan demikian Hipotesis 7 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang meliputi kesempatan berkembang, pekerjaan, lingkungan kerja dan penghasilan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan perusahaan elektronik. Peningkatan kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan An [53] kepuasan kerja secara positif memengaruhi kinerja. Temuan Yuen [46] menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemampuan untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan adalah masalah tenaga kerja yang kritis mengingat kekurangan tenaga kerja global dan tingkat *turnover* yang tinggi, kepuasan kerja karyawan menjadi penentu kinerja.. Demikian juga temuan Eliana et al., [24] Temuan ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran yang memoderasi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan.

### **Kesimpulan**

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan elektronika. Jika pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan



terhadap kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan memiliki kompetensi atau keahlian di bidangnya akan meningkatkan kepuasan karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika peningkatan dan perbaikan kompensasi dilakukan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan perusahaan elektronik. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika pimpinan menerapkan kepemimpinan transformasional akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika karyawan memiliki kompetensi atau keahlian akan meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika dilakukan peningkatan dan perbaikan kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Demikian juga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika kepuasan kerja karyawan meningkat akan berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan elektronik.

Berdasarkan hasil temuan ini, kepemimpinan transformasional sangat penting diterapkan di perusahaan elektronik karena mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kompetensi karyawan perlu ditingkatkan dengan pembelajaran organisasi, *sharing knowledge*, pelatihan, pengembangan diri dan bersinergi satu sama lain akan mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penetapan besaran kompensasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan mempertimbangkan beban kerja, pemberian tunjangan, dan perencanaan kompensasi sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Demikian juga kepuasan kerja harus selalu diperhatikan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga kinerja karyawan akan meningkat secara terus menerus. Jika saran-saran ini dilaksanakan, permasalahan-permasalahan yang terjadi di perusahaan khususnya yang berhubungan dengan perpindahan karyawan dapat teratasi dengan baik.

Penelitian ini memiliki keterbatasan berdasarkan temuan yang telah diuraikan di atas, sampel penelitian adalah perusahaan elektronik di Kawasan Industri Jababeka Bekasi, dapat tidak menggambarkan karakteristik secara umum di perusahaan atau daerah atau negara lain. Demikian juga variabel penelitian ini masih terdapat beberapa variabel eksogen lainnya yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, misalnya; lingkungan kerja, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi. Peneliti merekomendasikan untuk penelitian selanjutnya peran variabel eksogen lingkungan kerja, keterlibatan karyawan dan budaya organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan elektronik.

### Daftar Rujukan

- [1] Wheelen TL, Hunger JD, Hoffman AN, Bamford CE. Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability. Boston: Pearson; 2018.
- [2] Gibson JL, Ivancevich JM, James H. Donnelly Jr, Konopaske R. Organizations - Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition. McGraw-Hill. 2014.
- [3] Asbari M, Purwanto A, Santoso PB. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Pontianak. 2020;7(1):179–92.
- [4] Zebua EA, Hendry H. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Pt. Vivo Elektronika Cb. Plaza Medan Fair. Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan. 2021;10(3):512–24.



- [5] Lisabella M, Hasmawaty H. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) terhadap Keterlibatan Pegawai (Employee Engagement) serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*. 2021;2(4):209–26.
- [6] Asniwati A. Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*. 2022;5(2):1161–74.
- [7] Toendan RY. Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Ibu dan Anak “Bunda” di Palangka Raya. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*. 2019;4(1):2541–1438.
- [8] Nourkinan N. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Wartawan Media Cetak (Study Kasus di Kabupaten Karawang). *Jurnal Politikom Indonesiana*. 2016;1(1):296–310.
- [9] DuBrin AJ. *Fundamentals of Organizational Behavior*. Sixth Edition. USA: Academic Media Solutions; 2019.
- [10] Hitt MA, Miller CC, Colella A. *Organizational Behaviour*. Third Edition. Hoboken: Wiley; 2017.
- [11] Bertocci DI. *Leadership in Organizations*. Maryland: University Press of America, Inc; 2017.
- [12] Glenn WR, Guerrero L. *Cases in Leadership*. Second Edi. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.; 2015.
- [13] Boamah SA, Spence Laschinger HK, Wong C, Clarke S. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurs Outlook*. 2018 Mar 1;66(2):180–9.
- [14] Schermerhorn JR, Bachrach DG. *Introduction to Management*. 13 Edition. Asia: Wiley; 2015.
- [15] Lussier RN. *Human relations in organizations applications and skill building*. 10th ed. McGraw-Hill Education; 2017.
- [16] Ivancevich J, Konopaske R. *Human Resource Management*. New York: McHraw-Hill; 2015.
- [17] Briscoe DR, Schuler RS. *International Human Resources Management Policy and Practice for Global Enterprise*. New York: Routledge; 2016.
- [18] Griffin R, Moorhead G. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*: Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead. Cengage Learning. 2014.
- [19] Kreitner R. *Management*. Eleventh E. Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company; 2015.
- [20] Kinicki A, Williams B. *Management: A Practical Introduction*. New York: McGraw-Hill; 2016.
- [21] Shaun Tyson. *Essential of Human Resources Management*. 5th Edition. England: Elsevier; 2016.
- [22] Cai Y, Yu LL. Rural household participation in and satisfaction with compensation programs targeting farmland preservation in China. *J Clean Prod*. 2018 Dec 20; 205:1148–61.
- [23] Bakker AB, Hetland J, Kjellevold Olsen O, Espevik R. Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*. 2022 Apr 20;



- [24] Eliyana A, Ma'arif S, Muzakki. Job satisfaction and organizational commitment affect in transformational leadership toward employee performance. *European Research on Management and Business Economics*. 2019 Sep 1;25(3):144–50.
- [25] Nelson DL, Quick JC. *Organizational Behaviour Science, The Real World and You*. 7 th. USA: South-Western Cengage Learning; 2016.
- [26] Colquitt JA, LePine JA, Wesson M. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York: McGraw-Hill Education; 2017.
- [27] Robbins SP, Coulter M. *Management (11th Edition)*. Pearson Education. 2012.
- [28] Amstrong M. *Performance Management*. London: Kogan Page; 2016.
- [29] Swanson E, Kim S, Lee SM, Yang JJ, Lee YK. The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2020 Mar 1; 42:88–96.
- [30] Anvari AF, Soltani I, Rafiee M. Providing the Applicable Model of Performance Management with Competencies Oriented. *Procedia Soc Behav Sci*. 2016 Sep 12; 230:190–7.
- [31] Daft R, Marcic D. *Understanding Management*. 10th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning; 2016.
- [32] Mondiani T. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 2012 Sep;1(1):46–54.
- [33] Schermerhorn JR&, Osborn H. *Basic Organizational Behaviour*. New York: John Welly & Sons; 2017.
- [34] Baron RA&, Greenberg J. *Behaviour in Organization*. Boston: Allyin and Bacon; 2016.
- [35] Fritzsche B&, Parrish TJ. *Theories and Research on Job Satisfaction, Career Development, and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.; 2015.
- [36] Creswell JW. *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mix*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Belajar; 2014.
- [37] Teo T. *Handbook of Quantitative Methods for Educational Research*. AW Rotterdam: Sense Publishers; 2015.
- [38] Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Kombinasi (Mixed Methods), Penelitian Tindakan (Action Research), Penelitian Evaluas*. Bandung: Alfabeta; 2015.
- [39] Ghozali I. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Universitas Diponigoro; 2013.
- [40] Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE. *Multivariate Data Analysis*. 8th ed. New Jersey: Pearson Education; 2019.
- [41] Braun S, Peus C, Weisweiler S, Frey D. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadersh Q*. 2013 Feb 1;24(1):270–83.
- [42] Munir RIS, Rahman RA, Malik AMdAb, Ma'amor H. Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff. *Procedia Soc Behav Sci*. 2012 Dec 3; 65:885–90.



- [43] Ko WH. The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. *Int J Hosp Manag* [Internet]. 2016;31(Issue 3, September 2012):1004–11. Available from: <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.12.004>
- [44] Lucia-Palacios L, Pérez-López R, Polo-Redondo Y. How situational circumstances modify the effects of frontline employees' competencies on customer satisfaction with the store. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2020 Jan 1; 52:101905.
- [45] Easton T. Teaching econometrics with data on coworker salaries and job satisfaction. *International Review of Economics Education*. 2020 Jun 1; 34:100178.
- [46] Yuen KF, Loh HS, Zhou Q, Wong YD. Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transp Res Part A Policy Pract* [Internet]. 2018; 110:1–12. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>
- [47] Jensen M, Potočnik K, Chaudhry S. A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*. 2020 Dec 1;38(6):836–45.
- [48] Ng TWH. Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadersh Q*. 2017 Jun 1;28(3):385–417.
- [49] Chen X, Xie H, Li Q. Vision, status, and topics of X Reality in Education. *Computers & Education: X Reality*. 2022 Jan 1; 1:100001.
- [50] Liang CJ, Lin YL, Huang HF. Effect of core competence on organizational performance in an airport shopping center. *J Air Transp Manag*. 2013 Aug 1; 31:23–6.
- [51] Sturm RE, Vera D, Crossan M. The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *Leadersh Q*. 2017 Jun 1;28(3):349–66.
- [52] Harris L, Majerczyk M, Newman AH. An examination of how the effort-inducing property of incentive compensation influences performance in multidimensional tasks. *J Econ Behav Organ*. 2018 May 1; 149:185–96.
- [53] An J, Liu Y, Sun Y, Liu C. Impact of Work-Family Conflict, Job Stress and Job Satisfaction on Seafarer Performance. *Journal of Environmental Research and Public Health* [Internet]. 2020;17(2191). Available from: [www.mdpi.com/journal/ijerph](http://www.mdpi.com/journal/ijerph)